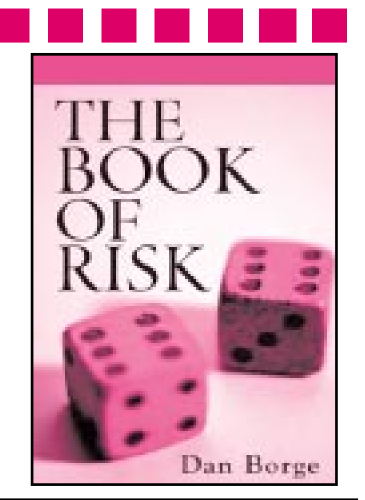
الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط



نوفمبر
(تشرين ثاني)
2002
السنة العاشرة
العدد الثاني والعشرون
العدد 238

www.edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
nasim@edara.com



إدارة المخاطرة المالية

في الاستثمارات والمشروعات

تاليف : دان بورج

بين إدارة المخاطرة وإدارة المخاطر

هناك خلط لغوي وإداري بين (إدارة المخاطرات) و(إدارة المخاطر). فكلمة (مخاطرة) تجمع على (مخاطرات) لا على مخاطر. أما (مخاطر) فترادف (أخطار) وهي جمع (خطر). وتختلف (إدارة المخاطرات) عن (إدارة المخاطر). المخاطرة المالية تعني المجازفة المالية، وهي أعمال وقرارات إرادية يقوم بها الإنسان. بينما تعتبر الأخطار والمخاطر تهديدات خارجية تواجه الإنسان.

وعندما يخلط المدير بين مفهوم المخاطرة ومفهوم الخطر، فإنه يقفز قفزة ذهنية خاطئة. فالمخاطرة المالية شيء محمود أما الخطر فشيء مذموم. ويؤدي هذا الخلط إلى توليد شعور داخلي بالنفور من المخاطرة المالية. وهذا الخلط هو أول أسباب الفشل في إدارة المخاطرة.

إدارة المخاطر جزء هام من إدارة الأزمات. فهي تبدأ بعد وقوع الأزمة. أما إدارة المخاطرة فتبدأ قبل وقوع الأزمة وقبل احتدام الخطر. لأن هدفها هو أن تحول دون وقوع الخطر. ويختلف الخطر عن المخاطرة من حيث انعدام جدواه الاقتصادية. في حين أن إدارة المخاطرة مربحة ومثمرة.

الخطر حدث كامن واحتمال حدوثه ضعيف جدا، ولا يقع إلا في أوقات الأزمات. والتخطيط له مكلف جدا، والاستعداد له دائم. أما المخاطرة فاحتمال حدوثها كبير، ومن المربح التخطيط لها قبل حدوثها.

على الصعيد المالي، تتعامل المخاطرة مع احتمال انخفاض العائد المتوقع على أحد الأصول، وتحقق خسارة مالية. ومن الضروري إدارة المخاطرة المالية بالسبق والمبادرة. proactive management. وللفشل في إدارة المخاطرة المالية نتائج وخيمة.

لا تنتج المخاطر والأزمات كلها بالضرورة عن أخطاء الإدارة. فهي تنشأ بفعل ظرف خارجي مفاجئ يخرج عن نطاق سيطرة وتحكم إدارة الشركة. ولا مبرر اقتصاديا للتحسب لها كلها بشكل مسبق، بل تكفي إدارة الخطر أو الأزمة بعد وقوعها reactive

بهذا المعنى تكون إدارة المخاطرة إدارة مبادرة وسابقة للأحداث، بينما إدارة المخاطر متزامنة أو لاحقة على الأحداث.

أنواع المخاطرات:

يرجع خلط المديرين بين مفهوم المخاطرة والخطر إلى وجود نوعين من المخاطرة، وهما :

أولاً: مخاطرة تشغيلية

ويطلق عليها Operational Risk وهي تتعلق بإدارة مخاطر التشغيل والعمليات وحوادث الأداء. وهنا يمكن جمع كلمة مخاطرة بمخاطر. فهي بذلك تنتمي

إلى إدارة المخاطر، وتنطوي تحت فرع إدارة الأزمات، وإدارة العمليات والإدارة الإشرافية.

ثانيا: مخاطرة مالية

ويطلق عليها Financial Risk وهي تتعلق بإدارة الأوراق المالية والاستثمارات. وتنتمي إلى الإدارة المالية. وهنا نطلق عليها مخاطرات مالية لا مخاطر مالية. فالمخاطرة المالية تشير إلى المجازفة الاستثمارية التي يقوم بها المستثمر أو الشركة. ولا تشير إلى الخطر الذي يواجه الشركة بسبب مفاجآت أو تهديدات خارجية.

حسابات المخاطرة وحسابات المقامرة

المقامرة خطأ إنساني وحضاري ورهان لا أخلاقي. يراهن بعض الناس للتسلية. والمقامرة نوع من الترفيه يلغي التفكير ويتعب الضمير. فماذا عن المخاطرة؟

إذا افترضنا أن لديك 50 ألف دولار، فهل تقامر بها وفق الشروط التالية :

إذا كسبت الرهان تتضاعف ثروتك إلى 100 ألف دولار.

إذا خسرت الرهان تخسر كل ثروتك؟

بحسابات المقامرة يصبح هذا الرهان مقبولا. ولكنه بحسابات المخاطرة رهان خاسر.

فطبقاً لحساباتك أنت لن تكسب كثيراً إذا انتقلت بثروتك من 50 ألف دولار إلى 100 ألف دولار، ولكنك ستخسر كثيراً إذا تحولت ثروتك من 50 ألف دولار إلى صفر.

في المقامرة لا تضطر للتفكير أو الإدارة، إذ يعتبر الرهان وسيلة للهروب من التفكير. ولكن عندما يتحول الرهان من المقامرة إلى المخاطرة، لابد من إعمال التفكير. فلا يجوز مثلا لمن يصدر منتجاً جديداً يكلفه كل ثروته أن يعتمد على حسابات المقامرة السطحية، بدلاً من حسابات المخاطرة المنطقية.

الفرق بين المخاطرة والمقامرة هو أن الأولى تقوم على حسابات منطقية ؛ أما المقامرة فتضرب بالمنطق عرض الحائط. فكل من المخاطرة والمقامرة تتضمنان خسارة وربح، لكن المخاطرة تخضع للمنطق والحساب.

تعتمد المقامرة على المصادفة والحظ. فلا أحد يجبرك على التحرك لاتخاذ أي وضع سوى رغبتك الشخصية، فلا أحد يقامر لأنه مضطر. أما في المخاطرة فأنت تستجيب لدافع خارجي يجبرك على التحرك، لأن عدم المخاطرة يمكن أن يكلفك أكثر من المخاطرة.

أنماط إدارة المخاطرة المالية:

تتضمن جميع الأعمال قدراً من المخاطرة. وهناك نمطان من المديرين فيما يتعلق بإدارة المخاطرة، وهما :

1- مدير المخاطرة المتهورة:

يقترب هؤلاء المديرون من المقامرين عند حساب المخاطرة واتخاذ قراراتها. فهم يفضلون خوض المخاطرة بحسابات المقامرة المتهورة وليس بحسابات المخاطرة المنطقية. هذا يعني أنهم مستعدون لاتخاذ قرار بالمخاطرة حتى لو كانت نتيجتها خسارة متزايدة، وهم يتوقعون تحقيق أرباح ويتجاهلون الخسائر بدعوى أنهم ينظرون إلى الأجل الطويل. هذا النمط غير شائع وهو نادر بين المديرين ورجال الأعمال.

2- مدير المخاطرة المحسوبة:

يتجنب هذا النمط من المديرين المخاطرة إلا بعد حساب الأرباح التي تبررها. فكلما زادت درجة المخاطرة، كلما زاد العائد المتوقع منها وعبر مدى زمني معقول. وهذا هو النمط الشائع.

يتضمن هذان النمطان علاقة محددة بين المخاطرة المالية والأرباح المتوقعة منها، كما هو موضح في الرسم صفحة 3.

بوليصة التأمين وتذكرة اليانصيب

يتضح مفهوم إدارة المخاطرة بشكل جلي من دراسة ظاهرتين، هما إقبال الناس على شراء بوالص التأمين وتذاكر اليانصيب.

☼ قرار شراء بوليصة التأمين يعبر عن الاستعداد لخسارة مستقبلية محتملة، وذلك بتبني أسلوب

المؤلف

دان بورج

إخصائي الإدارة المالية بالمعهد الأيرلندي للإدارة. حاصل على درجة في الاقتصاد وماجستير في المحاسبة والإدارة المالية.

عمل مدرباً لعديد من رجال الأعمال ومديري أقسام الإدارة المالية بشركات كبرى، مثل «إريكسون». يسكن مدينة «دبلن»، حيث يدير شركته المتخصصة في تقديم الاستشارات والتدريب في مجال المحاسبة والإدارة المالية.

Author:	Dan Borge
Title:	THE BOOK OF RISK
Publisher:	John Wiley & Sons (2001)
ISBN:	0471323780
Pages:	256

إدارة المخاطرة، والذي يتمثل في دفع أقساط التأمين الشهرية دون تحصيل عائد فوري منها. وذلك كما يلي :

- ☼ قرار شراء تذكرة يانصيب يعكس ذهنية مشغولة بتوقع مكسب كبير ومحتمل في المستقبل القريب، وذلك من خلال المقامرة ودفع ثمن تذكرة اليانصيب دون تحصيل عائد فوري منها.

من يشتري بوليصة تأمين يصنف ضمن مديري المخاطرة المحسوبة ؛ ومن يشتري تذكرة يانصيب يصنف ضمن مديري المخاطرة المتهورة.

تفسير أنماط المخاطرة:

لا تعتمد أنماط المخاطرة على الميول الشخصية وحدها، بل تعتمد على ما يطلق عليه الاقتصاديون المنفعة الحدية للدولار لدى المستثمر أو الشركة.

تقيس المنفعة الحدية للدولار قيمة الدولار لدى صاحب المال.

- ☼ بالنسبة لمن يمتلك مليون دولار تكون قيمة الدولار ضئيلة جداً.
- ☼ أما بالنسبة للفقير الذي لا يمتلك سوى 10 دولارات، فإن قيمة الدولار الواحد تكون مرتفعة جداً بالمقارنة بصاحب المليون دولار.

وعليه، يكون استعداد صاحب المليون دولار للتخلي عن الدولار الواحد أكبر بكثير من استعداد الفقير صاحب العشرة دولارات. فقرار شراء تذكرة اليانصيب أسهل بكثير لدى المليونير، بينما يكون هذا القرار صعبا جداً على الفقير.

فعندما تتخطى ثروة الشخص حدا أدنى (وليكن مثلاً 200 ألف دولار)، تتضاءل لديه قيمة كل دولار يضاف إلى ثروته بعد ذلك. وبذلك يكون على استعداد للمخاطرة به. أما الذي لم يتخط هذا الحاجز فيتردد في أن يغامر بأمواله. وهذا هو التفسير الوحيد لأنماط المخاطرة المالية.

بنود إدارة المخاطرة:

المخاطرة هي أي استثمار له آثار مستقبلية. ففي مراحل تكثيف الاستثمار في الشركات تزيد قيمة المرتبات والمصروفات عن الإيرادات. وتكون تلك بداية لمستقبل جديد يأتي بعد نضج الاستثمار. وتتم إدارة المخاطرة طوال فترة تنمية الاستثمارات.

فإدارة المخاطرة إذن هي اتخاذ قرارات بصدد هذا الاستثمار ذي الآثار المستقبلية، بهدف الحيلولة دون وقوع خسارة محتملة في المستقبل. ويجب أن تتوفر لإدارة المخاطرة العوامل التالية :

1. القدرة على توقع خسارة محتملة للشركة - أو مكسب.
2. إمكانية حساب الخسارة المحتملة.
3. القدرة على اتخاذ إجراءات وقائية مقبولة للحد من فرص الخسارة المحتملة.
4. وجود فترة زمنية مناسبة لإنضاج وتنمية الاستثمار ليصل إلى مرحلة توليد العائد.

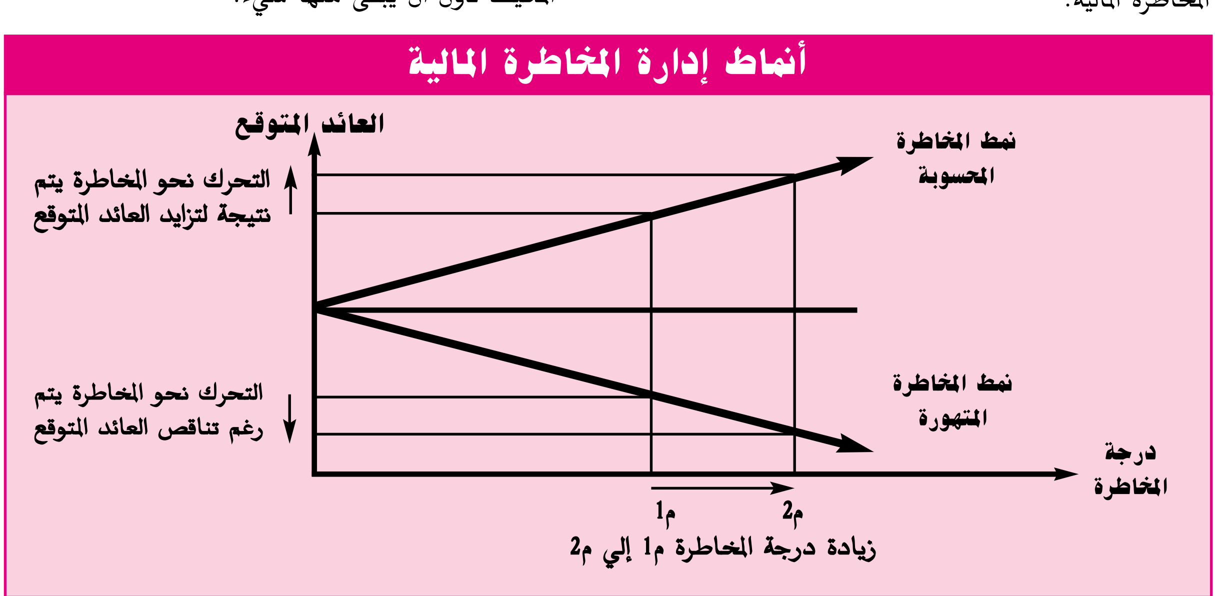
فإذا انتفى أي عامل من هذه العوامل، فسوف :

- ☼ تتحول المخاطرة إلى مقامرة : وذلك بانتفاء العامل الأول (وجود خسارة محتملة) ؛ أو
- ☼ تتحول المخاطرة إلى أزمة (خطر) : وذلك بانتفاء العاملين الثالث والرابع (القدرة على اتخاذ إجراءات وقائية مقبولة - وجود فترة زمنية لإنضاج الاستثمار).

المخاطرة والتأمين:

تتعلق المخاطرة بانحراف الأحداث المستقبلية عن خط السير العادي المتوقع لها. فمثلاً قد يمر شهر كامل على الشخص العادي دون أن يتكلف أية نفقات طبية، بينما يمكن لنفس الشخص أن يتكلف في الشهر الذي يليه ما يزيد عن 50 ألف دولار إذا وقعت له حادثة سيارة مثلاً. كذلك يمكن لأحد المستوردين أن يتسلم بضاعة من الخارج قيمتها مليون دولار، دون أن تكون بها نسبة تذكر من التلفيات. ومن الممكن أن تغرق البضاعة في المحيط دون أن يبقى منها شيء.

أنماط إدارة المخاطرة المالية



ولتقليل نطاق المخاطرة يحتاج المستورد إلى زيادة إجراءات التأمين، وهذا يتطلب مزيداً من النفقات والجهد. هنا يأتي دور مفهوم «التأمين».

فإذا كانت احتمالات فقدان البضاعة تعادل 3٪، فهذا يعني أن متوسط الخسارة المتوقعة سيكون 30 ألف دولار. (3٪ من المليون دولار). فإذا كان من المتاح للمستورد أن يزيد نفقات الشحن بحوالي 10 آلاف دولار لتقليل احتمالات الخسارة إلى 2٪ أي 20 ألف دولار. فهو بهذا يربح (بشكل افتراضي) حوالي 10 آلاف دولار. وهنا يصبح من الخطأ زيادة نفقات التأمين بنسبة 2٪ لتقليل نطاق المخاطرة بنسبة 1٪ فقط، لأن المستورد بذلك يكون قد خسر 10 آلاف دولار.

ما هي المخاطرة المالية؟

هي مجازفة بقبول احتمال وقوع خسارة مالية مستقبلية لأحد الأصول. وتكمن المخاطرة بالنسبة للمستثمر في مجازفته بتعريض الأسهم والسندات التي يستثمر أمواله فيها لتقلبات أسعار البورصة. مما يهدد باحتمال انخفاض قيمتها المستقبلية عن قيمتها الحالية.

بالنسبة للشركات تكمن المخاطرة في المجازفة بإصدار منتج جديد بعد فترة من الإنفاق الاستثماري عليه.

فمثلاً لا تنطوي النقود السائلة على مخاطرة كبيرة، وذلك لعدم انخفاض قيمتها بدرجة كبيرة (في ظروف عدم التضخم). أما أسعار الأسهم والسندات والعملات الأجنبية فتنطوي على مخاطرة اعتماداً على تقلبات البورصة والاقتصاد الدولي.

وطالما كانت هناك مجازفة بوقوع خسارة أو انخفاض في تيار الدخل أو العائد المتوقع، فإننا نطلق عليها مخاطرة مالية. والمخاطرة بالمعنى المالي هي احتمال تناقص العائد المتولد من أحد الأصول، أو أحد الاستثمارات.

ولابد عندما يتعلق الأمر بعوائد تتحقق في المستقبل من إدارة المخاطرة. فالحالة الوحيدة التي تنتفي فيها الحاجة لإدارة المخاطرة هي عدم وجود أي احتمال لوقوع خسارة في أصول الشركة. فإذا كان مستبعداً حدوث خسائر في أصول الشركة فليس هناك داع لإدارة المخاطرة. ولكن احتمالات الخسارة تواجه معظم الشركات حاليا.

من الضروري إذن أن تكتسب إدارة المخاطرة نفس الأهمية التي اكتسبتها إدارة التخطيط. ففرص وقوع خسائر محتملة للشركات والمستثمرين تتزايد يوماً بعد يوم، مع تزايد المخاطرة.

طريقتان لحساب العائد المالي

متى تعرف أن استثمارك في أحد الأسهم - كمستثمر - أو استثمارك في إصدار أحد المنتجات، قد أدر عائداً؟

أنت تضخ استثماراً أولياً في إصدار منتج جديد أو في شراء أحد الأسهم، ثم تعرضه للبيع على أمل أن يدر عليك حداً أدنى من الربح، بحيث يغطي قيمة الاستثمارات والمصروفات، كي تتحول المدخلات إلى مخرجات. بعد ذلك عليك أن تحسب ماذا تبقى لك بعد تغطية المصروفات وتعويض الاستثمارات.

الجزم بتحقق عائد لا يتأتى إلا بعد انقضاء دورة حياة هذا الاستثمار. هذه هي الطريقة السطحية في حساب العائد المالي المتولد من أي مشروع أو من أي استثمار. وهنا يأتي دور إدارة المخاطرة المالية. فهي تهتم بتحقيق عائد مستقبلي عن الاستثمارات الحالية من خلال التحسب للانخفاض المحتمل في قيمتها المستقبلية. إذ تهدف إدارة المخاطرة المالية إلى توفير حد أدنى من الأمان في تقلبات العوائد والدخول المتوقعة للاستثمارات. ومن الواضح أن طريقة إدارة المخاطرة المالية في حساب العائد المالي أفضل بكثير من الطريقة السطحية أو العشوائية.

تدريب:

أنت مدير لشركة (ش) وأمامك فرصة للاستثمار في مشروع (أ) أو مشروع (ب)، ولديك دراسة جدوى عن المشروعين بها التحليلات التالية:

	المشروع (أ)	المشروع (ب)
	الاستثمار المطلوب 42 ألف	الاستثمار المطلوب 45 ألف
دورة حياة المشروع	العائد السنوي المتوقع	العائد السنوي المتوقع
السنة الأولى	14 ألف	28 ألف
السنة الثانية	14 ألف	12 ألف
السنة الثالثة	14 ألف	10 ألف
السنة الرابعة	14 ألف	10 ألف
السنة الخامسة	14 ألف	10 ألف
إجمالي عائد 5 سنوات	70 ألف	70 ألف

حجم الاستثمار المطلوب للمشروع (ب) يزيد بمقدار 3 آلاف دولار فقط عن حجم الاستثمار المطلوب للمشروع (أ)، ولكن المشروع (ب) يدر ضعف المشروع (أ) في السنة الأولى. فأي المشروعين تختار للاستثمار؟

المشروع (أ) يتميز بضيق نطاق المخاطرة المالية، وذلك بسبب ثبوته عند عائد سنوي متوقع بـ 14 ألف دولار.

المشروع (ب) يتميز بزيادة نطاق المخاطرة وذلك نتيجة تأرجح العائد السنوي المتوقع بين 28 و 10 آلاف دولار.

أنواع مخاطرات الشركات:

تتعامل الشركات مع أنواع من المخاطرات التي قد تتمخض عن خسائر مالية أو انخفاض في العائد :

* مخاطرة تكنولوجية = شراء واستخدام تكنولوجيا جديدة أو البقاء عند المستوى التكنولوجي القائم.
* مخاطرة مالية = زيادة القروض وتضخم حسابات الدائنين أو الاعتماد على الإيراد والدخل السنوي.
* مخاطرة موارد بشرية = تقليص أو زيادة الإنفاق على التدريب.
* مخاطرة إنتاجية = تحسين المنتجات القائمة أو تثبيتها.
* مخاطرة أخلاقية = تقديم تقارير الذمة المالية ودفع الضرائب أو تجاهلها والتلاعب بها.
* مخاطرة تخطيطية = تغليب اعتبارات الأجل الطويل على الأجل القصير أو العكس.
* مخاطرة تنظيمية = الإبقاء على التسلسل الهرمي للأوامر أو إعادة الهيكلة وإلغاء المستويات الإدارية.
* مخاطرة إستراتيجية = اختيار الموردين ومنح الوكالات والدخول في تحالفات أو العمل على انفراد.
* مخاطرة تنافسية = قيادة السوق أو الاقتداء بخطوات المنافسين وتقليدهم.
* مخاطرة تسويقية = دخول أسواق جديدة أو تثبيت الأقدام في الأسواق القديمة.

العائد والمخاطرة المالية:

تقول القوانين الاقتصادية أنه كلما زادت درجة المخاطرة المالية كلما زاد العائد المتوقع More risk more money

فزيادة درجة المخاطرة في نوع معين من أسهم البورصة، يعني أن هذا النوع يمكن أن يحقق أرباحاً كبيرة، ولكنه أيضاً يمكن أن يحقق خسائر كبيرة. أما السندات التي تقل بها درجة المخاطرة فتثبت عند حدود معينة ارتفاعا أو انخفاضا. فإدارة المخاطرة هي إدارة للعوائد المتوقعة.

المستثمر الذي يتعامل في السندات فقط، لا يعتمد على مخاطرة كبيرة، ولكنه يعجز عن تحقيق أرباح كبيرة. أما المستثمر الذي يتعامل في أسهم ذات مخاطرة كبيرة، فيمكن أن يحقق أرباحاً هائلة، ولكنه يتعرض لاحتمال تحقيق خسائر فادحة، بنفس الطريقة. فالربح إذن لا يكمن في السندات أو الأسهم نفسها بل في قدرة المستثمرين على إدارة المخاطرة المالية بنجاح.

يصل البروفيسور (جيريمي سيجيل) في دراسته عن أسعار السندات خلال الأجل الطويل إلى استنتاج مؤداه أن السندات تخسر في بعض الأحيان ما لا يقل عن 13٪ من قيمتها، كما حدث عام 1999. كما أن انخفاض قيمة الأسهم يحدث مرة كل ثلاثة أعوام. ولكن خسائر الأسهم تفوق خسائر السندات. وهكذا يكون عامل المخاطرة في الأسهم أكبر منه في السندات. ففي عام 1974 خسرت

احتمالات التفاؤل والتشاؤم

تحليل احتمالات التفاؤل/التشاؤم هو إحدى طرق توقع العائد من المشروعات والاستثمارات. يقوم المدير المالي بافتراض نوعين من الاحتمالات لأرقام العائد المتوقع : احتمال بأرقام متفائلة ؛ واحتمال بأرقام متشائمة.

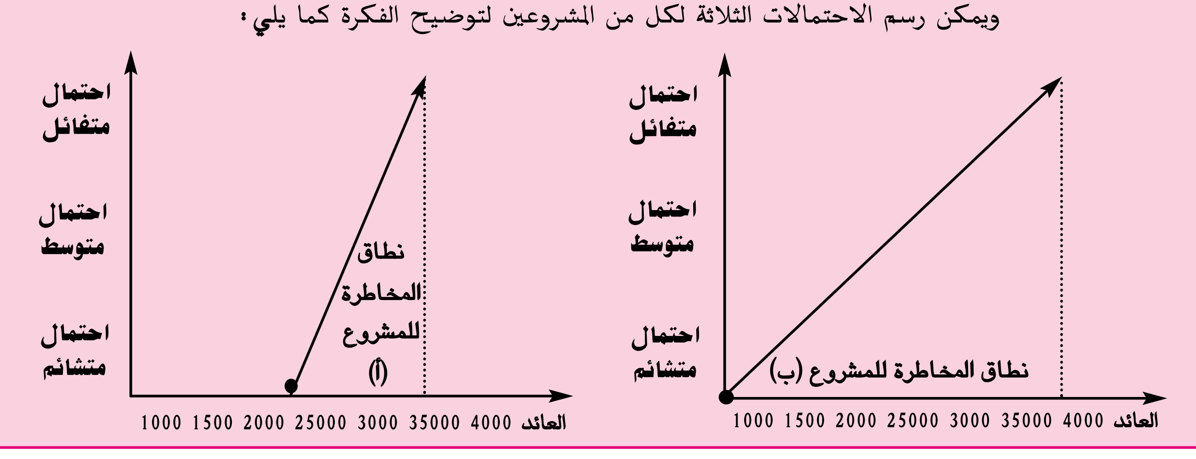
ثم يتم حساب متوسط الاحتمالين لنحصل على احتمال بأرقام متوسطة. لتعرف كيف تحسب احتمالات التفاؤل/التشاؤم، فاضل بين المشروعين التاليين مع افتراض أن حجم الاستثمار المطلوب متساو في كل منهما :

احتمالات العائد	عائد سنوي من (6 آلاف دولار)	
	المشـــروع (أ)	المشـــروع (ب)
متشائمة	1500	0
متوسطة	2000	2000
متفائلة	2500	4000
نطاق المخاطرة لكل مشروع = الرقم المتفائل - الرقم المتشائم	2500 - 1500 = 1000	4000 - 0 = 4000

يزيد نطاق المخاطرة المالية في المشروع (ب) عن نطاق المخاطرة المالية في المشروع (أ) بأربعة أضعاف.

يختار مديرو المخاطرة المتهورة المشروع (ب) بينما يفضل مديرو المخاطرة المحسوبة المشروع (أ).

ويمكن رسم الاحتمالات الثلاثة لكل من المشروعين لتوضيح الفكرة كما يلي:



الأسهم حوالي 40٪ من قيمتها. وخلال الكساد الأعظم خسرت الأسهم حوالي 85٪ من قيمتها.

ولا يمكن التنبؤ بهذه التقلبات على وجه اليقين أبداً. فهي عشوائية تماماً، ولا يوجد قانون يحكمها. ولكن يمكن ملاحظة نمط غريب للمخاطرة. فهي دائماً تقترن بالأرباح. فعندما تتبع (برنشتين)، في كتابه عن الاستثمار، الخط البياني لتزايد درجة المخاطرة في البورصات الأمريكية وجدها ترتبط بعلاقة إيجابية مع خط ارتفاع العوائد في نفس الفترات.

في الماضي تميزت السوق الأمريكية بزيادة نطاق المخاطرة، وهذا يعني إمكانية تحقيق عوائد كبيرة نتيجة للمخاطرة المالية. أما الآن وبعد أن تأكدت ربحية المخاطرة في الأسواق الأمريكية، فقد ضاق نطاق المخاطرة مما يعني أن المخاطرة فيها أصبحت أقل ربحية مما سبق.

مفارقة أجل المخاطرة:

تنقسم المخاطرة تبعاً لفتراتها الزمنية إلى نوعين :

مخاطرة في الأجل القصير:

قد تتسبب الخسارة التي تتحقق في الأجل القصير، كأن تنخفض قيمة أسهمك أو استثماراتك خلال سنة بنسبة 40٪ في دفعك إلى قرار بالتخلي عن هذه الأسهم أو الاستثمار. ولكن تتغير الأمور بعد ذلك وتحقق هذه الأسهم أو الاستثمارات ارتفاعاً غير متوقع في القيمة بعد أن تكون قد تخلصت منها. فالخوف من الخسائر العارضة في الأجل القصير تؤثر على قرارات المخاطرة في الأجل الطويل. وهو ما يطلق عليه (قصر النظر الاستثماري). Myopic risk aversion

مخاطرة في الأجل الطويل:

وهي المتعلقة بالاستثمارات طويلة الأجل. والتي تعوض فيها خسارة العام السابقة العوائد المتحققة في العام الحالي. العجيب أنه كلما زاد طول أجل المخاطرة فإنها تصبح أكثر استقرارا، وأكثر ربحية على المدى الطويل.

والسر وراء ذلك هو أن غالبية المستثمرين مصابون بمرض (قصر النظر الاستثماري)، وهذا يدفعهم إلى التخلي عن ما يمتلكون عند تحقيق أقل خسارة في الأجل القصير. وعند ذلك يقوم غيرهم من المستثمرين ممن لديهم (بعد نظر استثماري)، بالشراء، وبأسعار منخفضة جداً. وعندما يطول الأجل وتعود الاستثمارات إلى قيمتها فإن العوائد المتحققة منها تكون كبيرة.

تسويق الشيكولاتة بالمخاطرة:

يتعامل المسوقون مع مفهوم المخاطرة بشكل إيجابي جداً. فهم يستخدمونه في تسويق منتجاتهم، ويمنحون العملاء أملاً في الفوز بجوائز مغرية إذا ما اشتروا كميات أكبر من السلعة ؛ أو جمعوا حروف كلمة ما حرفاً بحرف، باستخدام أغلفة السلعة ؛ أو قد يجدون في داخل السلعة كوبونات

إستراتيجية تنويع المخاطرات

تنويع المخاطرات المالية هي أفضل إستراتيجية لتقليل نطاق المخاطرة المالية الإجمالية للاستثمارات والمشروعات. ويطلق المستثمرون على تنويع المخاطرات المالية مصطلح (تنويع المحافظ المالية أو المحافظ الاستثمارية) **Portfolio diversification.**

أما الشركات فتطلق عليها (إستراتيجية تنويع مجالات النشاط). فإذا استثمرت الشركة في مشروع ذي نطاق مخاطرة كبيرة، مثل المشروع (ب) السابق، فعليها أيضا أن تستثمر بعض الأموال في مشروعات أخرى ذات نطاقات مخاطرة ضيقة، بغرض تقليل احتمالات الخسارة. ويسري هذا المنطق كما يلي :

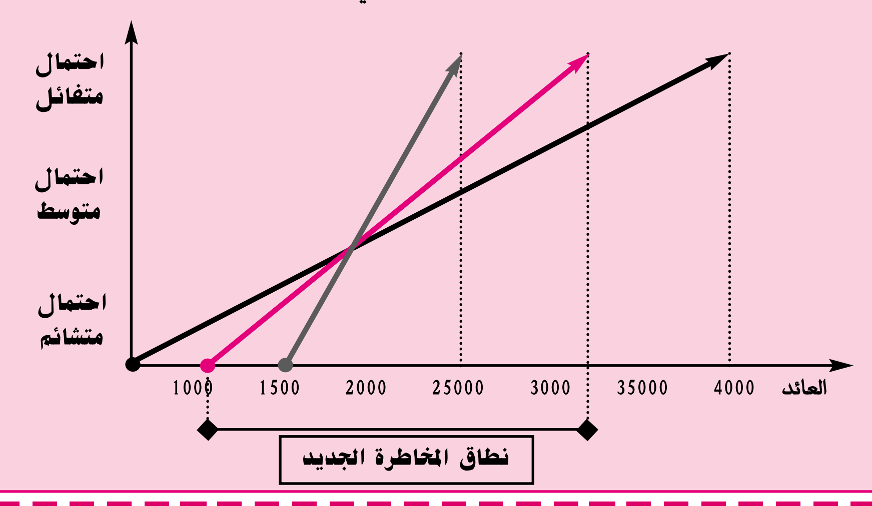
إذا كان نطاق المخاطرة للاستثمار في المشروع (ب) وحده = 4000 دولار.

بينما نطاق المخاطرة للاستثمار في المشروع (أ) وحده = 1000 دولار.

فإن نطاق المخاطرة المجمعة للاستثمار في المشروعين (أ) و(ب) معاً = (4000 + 1000) / 2 = 2500 دولار فقط.

وبهذا يقل نطاق المخاطرة في المشروعين عما كان عليه في المشروع ذي المخاطرة الأكبر. وبهذه الطريقة يمكنك تقليل المخاطرة في أي مشروع أو استثمار بمجرد إضافة مشروع أو استثمار آخر يكون نطاق مخاطرته أقل.

ويمكن تمثيل ذلك على الرسم ليمتد نطاق المخاطرة للاستثمار في المشروعين (أ)، (ب) معاً بين 750 إلى 3250 دولار.



وأرقاما محددة للسحب على هذه الجوائز.

كل تلك الأساليب التسويقية تعتمد على فكرة اليانصيب. ففرصة الفوز التي يتمتع بها أي عميل ضئيلة جداً.

فلو أفترضنا أن إحدى العلامات التجارية للشيكولاتة طلبت من عملائها جمع أغلفة الشيكولاتة التي يحتوي كل منها على حرف من كلمة مكونة من خمسة حروف، هي مثلاً كلمة : «حبايب».

فإذا كانت الشركة تطرح بالأسواق ألف قطعة شيكولاتة، فإنها لن تطرح من الحرف الأخير من الكلمة سوى خمسة فقط. وذلك لتزيد أمل كل عميل في استكمال الحروف، حتى بعد أن يجمع الحروف الأربعة الأولى. فاحتمال الحصول على الحرف الأخير من الكلمة لا يزيد عن خمس فرص في كل ألف. أي 0,005، وهي فرصة ضعيفة جداً.

وبالرغم من أن جمعيات «حماية المستهلك» تطلب من الشركات التي تلجأ لفكرة اليانصيب أن تكتب على أغلفة منتجاتها حساب احتمالات الفوز للعملاء، كي لا تخدعهم. إلا أن العملاء يحسبونها بطريقة مختلفة عن حسابات الاحتمالات وحدها. فبالنسبة للعملاء تعادل فرصة الفوز ما يلي :

قيمة فرصة الفوز بالنسبة للعميل = قيمة الجائزة نفسها × احتمال الفوز بها.

فإذا كانت قيمة الجائزة تعادل 100 ألف دولار، فإن :

قيمة فرصة الفوز بالنسبة للعميل = 100 ألف × 0,005 = 500 دولار.

فالمخاطرة لها وزن إيجابي لدى العميل، يزيد كثيراً عما تقدمه لنا حسابات الاحتمالات.

المخاطرة خارج الزمن:

تعمل المخاطرة خارج مفهوم الزمان الذي ألفناه، ومن هنا ينبع استعصاؤها على الإدارة. فأنت إذا اشتريت تذكرة يانصيب طبع منها ألف تذكرة، فإن احتمال فوزك بالجائزة الأولى هو 1 فرصة من ضمن 999 فرصة أخرى. وهذا لا يعني أنك إذا اشتريت من هذه التذاكر عدد 500 تذكرة فإن فرصتك في الفوز ستزيد عن فرصة من يشتري تذكرة واحدة. فالمخاطرة تبدأ في كل مرة من جديد. أي أنك في كل مرة تشتري فيها تذكرة يانصيب جديدة لا تقترب من أي شيء. فقد تكون تذكرة اليانصيب المقدر لها الربح قد بيعت بالفعل لأحد الأشخاص، بينما أنت بشرائك لتذاكر جديدة، إنما تبتعد عن الفوز أكثر وأكثر. إذن فما هو الحل؟

يحكى أنه في عام 1992، أقيمت مسابقة يانصيب للفوز بمبلغ 27 مليون دولار. وكانت أرقام التذاكر تتكون من توليفات من ستة أرقام مختلفة، مما يعني أنها تعادل 7,059,052 تذكرة.

فكرت إحدى المؤسسات الكبرى في أنها لو قامت بشراء أكبر عدد ممكن من التذاكر المطروحة بالسوق فإنها ستزيد فرصتها في الفوز بالجائزة.

وبالفعل عرضت الشركة شراء التذاكر ممن اشتروها بسعر أعلى مما دفعوا فيها بدولار كامل. واستمرت في الشراء إلى أن أنفقت ما يقرب من 4 ملايين من الدولارات، وأصبح لديها ما يقرب من مليون تذكرة. ولكن موعد السحب على التذاكر كان قد حان ليفوز بالجائزة شخص آخر لم يكن قد أشترى سوى أربعة تذاكر له ولأسرته، وخسرت الشركة الملايين التي أنفقتها بهدف تقليل مخاطرتها.

يعلمنا هذا المثال أن العمل بحسابات المخاطرة يختلف كثيراً عن التصرف بحسابات المقامرة.

من الكلام إلى الأرقام

ليس من السهل استيعاب مفهوم المخاطرة. فمن الصعب قياس المخاطرة بشكل كمي محدد، لأنها تتعلق بالمستقبل. بل يمكننا أن نقول أن كل محاولات إدارة المخاطرة ما هي إلا محاولة للانتقال بها من مجال الكلام إلى مجال الأرقام.

وقد أثبت ذلك أحد المحللين واسمه (بي. جي. مور). عندما أجرى تجربة لقياس قدرة الذهن البشري على استيعاب المخاطرة فوجدها محدودة جداً. فقد أخضع 250 مديراً لاستقصاء عن قياس درجات الاحتمال الممكن تحديدها لكلمات عديدة تصف المخاطرة، مثل :

مؤكد - متوقع - محتمل - جائز - معقول - ممكن - مأمول - مشكوك فيه - غير مؤكد - تقريباً - نادر - ربما.

فوجد اختلافات كبيرة في الأرقام التي حددها المديرون لكل من هذه الكلمات. بل إنه أعاد إجراء نفس التجربة على نفس الأشخاص بعد مرور عام كامل، فوجد أن الأرقام التي يحددونها لكل كلمة قد تغيرت أيضا.

وهذا طبيعي. فالناس يختلفون اختلافاً بيناً في استيعابهم لكلمات مذيع نشرة الطقس اليومي، عندما يقول (من المحتمل سقوط أمطار). فبعضهم يعتقد أن ذلك يعني احتمال نسبته 10٪ من التأكد، وآخرون يعتقدونها 50٪، وغيرهم يظنونه 95٪.

أما إذا وضعت رقماً نسبياً لاحتمال سقوط الأمطار فسوف تزداد قدرة أذهان المستمعين على فهم الموقف والتعامل معه بشكل كبير. فأحد عوائق إدارة المخاطرة يأتي من صعوبة وصفها ووضعها في صورة رقمية.

لذا فالمهمة الأولى لمدير المخاطرات هي حسابها ووضع تقديرات رقمية لها.

تطبيق:

أبدأ من الآن في تغيير ثقافة التعامل مع المخاطرة في مؤسستك. أطلب من الموظفين التحول من أسلوب الوصف بالكلام إلى الوصف بالأرقام. أطلب وضع رقم على كل تقدير كلامي أو تقييم نثري.

فوائد تنويع المخاطرات:

تنويع المخاطرات هو الحل الأمثل لإدارة المخاطرة بشكل سليم. ولكنك كثيراً ما تتعجب عندما ترى مؤسسة تنوع مجالات نشاطها. فهناك اعتقاد خاطئ بأن المؤسسات متعددة النشاط مصيرها الفشل. على اعتبار أن تركيز المؤسسات على نشاط واحد أفضل من تشتت الجهود والموارد في أنشطة متعددة.

ولكن تعلمنا إدارة المخاطرة المالية خطأ هذه الأحكام السطحية. فالإدارة الفعالة للمخاطرة المالية تعتمد على تنويع الأنشطة. والشركة التي تضع بيضها في سلال متعددة أفضل من الشركة التي تضع كل بيضها في سلة واحدة.

أصدق مثال على ذلك هو شركة جنرال إليكتريك. فهذه الشركة تعمل في 28 مجالاً، منها:

التأمين على المعدات والأجهزة - وسائل الدعاية والإعلان - منح القروض وتسهيلات الدفع - تأجير المعدات والأجهزة - الأقمار الصناعية - التمويل التجاري والاستثماري للمشروعات الخارجية - الأدوات الصحية - بيع قواعد بيانات العملاء.

يرجع المحللون الماليون سر قوة جنرال إليكتريك إلى هذا التنوع في مجالات عملها ونشاطها. كذلك يكمن أساس أو سر قوة الشركات متعددة الجنسيات في قيامها بتنويع مقارها وأماكنها. فمن خلال فتح الفروع خارج الدولة الأم، تستطيع هذه الشركات أن تقلل المخاطرة المالية لتغيرات أسعار الصرف بين الدول، فتحقق مكاسب هائلة من إدارة العملات الأجنبية وحدها.

لإدارة المخاطرة المالية ..

- من الخطأ أن تثق في كل الناس وفي كل شيء، ومن الخطأ أيضاً ألا تثق في أي أحد ولا في أي شيء. ضع دائماً توقعات متوسطة، لا تستسلم للتفاؤل أو التشاؤم.
- عامل الابتكار كما تعامل الاستثمار. نوع وشكل ابتكاراتك واستثماراتك لتقليل هامش الخطأ وتضييق نطاق المخاطرة.
- كما تحرص على ابتكار تنويع محفظة الاستثمارات، نوع أيضا محفظة الابتكارات.
- هناك علاقة طردية بين حجم الاهتمام الذي توليه الإدارة لإدارة المخاطرة ودرجة نجاحها في إدارة عوائدها.
- على عكس الاعتقاد الشائع، لا تحتاج الشركات لمديرين يخاطرون بحماس، بل مديرين يخاطرون بحساب.
- في كثير من الدول الأفريقية، لم تعد المجاعات مجرد أزمة عارضة. بل أصبحت المجاعات تتكرر بشكل مستمر. في هذه الدول تحولت إدارة المجاعات من إدارة للأزمات إلى إدارة إستراتيجية.
- لا تضع نفسك في موقف المفاضلة بين المخاطرة أو إيثار السلامة. فكلا الموقفين لا يصلح لإدارة الأعمال. ففي معظم الأوقات تكون إستراتيجية إيثار السلامة هي أسوأ مخاطرة يمكن اتخاذها.

على سبيل المثال: بلغ الاستثمار المبدئي في موقع الهوت ميل (www.hotmail.com) 300 ألف دولار فقط، وأخيراً اشترت «ميكروسوفت» الموقع بمبلغ 400 مليون دولار، فتحققت مكاسب هائلة لمنشئي الموقع.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

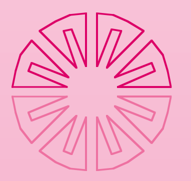
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت
السعودية - شركة مصادر ت: 6504053 - 6521147- جدة
السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357